La Entrevista Perdida de Steve Jobs

Por

Free Spotlight



Introducción

La sección literaria Free Spotlight traslada a la literatura videos escogidos por su alto nivel de calidad e interés general existentes en las grandes plataformas públicas de internet, respetando escrupulosamente el sentido del original. Es decir, pretende andar el camino inverso al de la industria cinematográfica, la cual, desde sus comienzos, convierte en imágenes las obras literarias. Los trabajos de Free Spotlight lo deciden y realizan con total independencia un equipo de varios profesionales de diversas especialidades, cuyo objetivo es acercar al lector temas de relevancia mundial y también personajes icónicos.

En este caso, en Free Spotlight, hemos escogido realizar la transcripción literaria de una magnífica entrevista que realizó Robert X. Cringely en 1995 a Steve Jobs, dirigida por Paul Sen.

Unos años antes de la misma Steve Jobs había sido despedido de Apple en una dura lucha con el consejero delegado -que él mismo había traído a la compañía- John Sculley. Cuando se hizo esta entrevista Steve Jobs tenía una pequeña compañía llamada NEXT. Poco se podía imaginar que apenas seis meses más tarde estaría dirigiendo de nuevo Apple, que se encontraba a tres meses de la bancarrota.

Steve Jobs concedió muy pocas entrevistas para la televisión, y la mayoría no son buenas porque apenas reflejan el carisma, la franqueza y la visión de futuro que si muestra aquí. Al objeto de homenajear a este hombre fascinante le ofrecemos la entrevista completa.

Steve Jobs tenía cuarenta años cuando se realizó, y muestra una imagen informal, con cabello lacio tapándole las orejas y algún mechón cayéndole de forma descuidada sobre la frente. Usa gafas sin montura, se le ve relajado en todo momento y trasladándonos la imagen de su primera madurez con gran naturalidad.

Entrevistador: —¿Cómo entró usted en el mundo de los ordenadores personales?

Steve Jobs se queda pensativo mordiéndose ligeramente el labio inferior, con la mirada perdida en el recuerdo. Segundos más tarde responde.

—*Bueno... Me topé con mi primer ordenador a los diez u once años. Me cuesta recordarlo porque soy un auténtico vejestorio; pero sí, fue cuando tenía diez o doce años, hará cosa de treinta. Por entonces nadie había visto un ordenador, digamos que se habían mostrado en el cine como unos armatostes enormes que zumbaban de lo lindo. Por alguna razón resaltaban las unidades de cinta magnética como iconos del ordenador, y alguna lucecita parpadeante. Realmente nadie había visto un ordenador*. –tras un momento Steve continuó-. *Pero el resultado era extraordinario, sobre todo para un niño de diez años comprobar que pudieras crear un programa y que este después hiciera más o menos lo que habías previsto. Era una experiencia increíblemente emocionante… Así que me fue fascinando el mundo de la informática, si bien el ordenador para mi seguía entrañando ciertos misterios*.

Por unos instantes Steve se queda de nuevo pensativo, para después continuar.

—*Más adelante, cuando tenía doce años formé parte de un grupo de HP. Sucedió de la siguiente forma. Busqué el nombre del director de HP y lo encontré en la guía telefónica, porque por entonces se publicaban ahí los teléfonos. Lo llamé, y le dije: "Hola, me llamo Steve Jobs, tengo doce años y usted no me conoce. Estoy montando un contador de frecuencias y me gustaría que me diera algunos componentes que le sobren". Estuvo hablando conmigo durante unos veinte minutos, algo que no olvidaré en la vida. Y después me dio los componentes, pero también un empleo en HP para ese verano. Yo tenía doce años y aquello me influyó de una manera decisiva. HP era la única empresa que yo había conocido a esa edad, y creó mi idea de cómo debía de ser una empresa, la cual trataba muy bien a sus empleados. Por entonces no se sabía lo del colesterol, y solían sacarnos un carrito enorme con donuts y café a las diez de la mañana. Todo el mundo hacia un descanso para el café de la mañana… Por estos pequeños detalles era evidente que la empresa era consciente de que su valor residía en sus empleados*.

Steve Jobs, sonríe con los recuerdos.

—*En fin, en esa época con un pequeño grupo de gente subí a Palo Alto, al laboratorio de investigación de HP, y nos reuníamos con investigadores. Ahí fue donde vi el primer ordenador de sobremesa jamás creado, el cual tenía un pequeño monitor de rayos catódicos y era totalmente autónomo. Me enamore de él. Me pasaba las horas allí trasteando con ese ordenador y creando*

programas.

*—Por aquella época –*continúa— *conocí a Steve Wozniak y congeniamos de inmediato. Era la primera persona que conocía que sabía más de electrónica que yo. Él era unos cinco años mayor y había estado en la universidad, de donde lo habían expulsado por sus gamberradas. Nos hicimos muy buenos amigos y hacíamos cosas juntos. El primer dispositivo que montamos lo extrajimos de los documentos técnicos que leímos de la compañía telefónica, con referencia a sus tonos de llamadas. Descubrimos que esos tonos, en una frecuencia específica, eran las señales que enviaban de un ordenador a otro que controlaban toda la red, pero también descubrimos que la compañía telefónica había cometido un error fatídico en su diseño. En definitiva, ese error nos permitió en unas tres semanas montar una caja azul que funcionaba muy bien pues conseguía engañar a la red de telefonía. Recuerdo que la primera llamada que hicimos a través de ella fue a un número de los Ángeles, a un pariente de Steve Wozniak en Pasadena. Pero nos equivocamos de número y despertamos a un tipo en plena noche. Nos pusimos a gritarle entusiasmados que nos había salido gratis la llamada. Pero, indudablemente, el hombre no supo apreciarlo.*

Steve vuelve a reír con los recuerdos de estas travesuras juveniles, para después continuar.

—Se preguntarán por qué aquello nos pareció tan interesante. Nos pareció interesante a Steve Wozniak y a mí porque éramos jóvenes, y descubrimos que podíamos crear algo nosotros solos con capacidad para controlar una infraestructura mundial de telefonía que había costado miles de millones de dólares…No hubiera nacido ningún ordenador Apple si no hubiésemos creado estas cajas azules.

Entrevistador: —Steve Wozniak dice que llamaron ustedes al Papa.

—Sí, llamamos al Papa —responde Jobs riendo— *Steve Wozniak se hizo pasar por Henry Kissinger; conseguimos el número del Vaticano y llamamos al Papa. Empezaron a despertar a la jerarquía eclesiástica, a cardenales y demás, y llegaron a enviar a alguien a despertar al Papa. Pero nos dio un ataque de risa y se dieron cuenta que no era Henry Kissinger quien llamaba. Así que no llegamos a hablar con el Papa, pero fue divertidísimo.*

Entrevistador: —¿Y qué les hizo dar el salto de las cajas azules a los ordenadores personales?

—Bueno... La necesidad. Disponíamos de ordenadores de uso compartido, pero necesitábamos un terminal propio y no podíamos permitírnoslo. Así que construimos uno con nuestros propios medios. De hecho, el ordenador Apple One fue en realidad una extensión de ese terminal al que le pusimos un

microprocesador por detrás. Eran en realidad dos proyectos distintos que combinamos. Primero montamos el terminal y luego el Apple One. Nos agenciamos las piezas y montamos los aparatos a mano. Tardábamos entre cuarenta y ochenta horas en montar una unidad, y frecuentemente se nos averiaban porque llevaban cablecitos muy finos.

—*Tras esto* —continuó Steve después de una ligera pausa— *resultó que muchos de nuestros amigos nos pedían que le ayudáramos a montar los suyos, y así hicimos. Como nos llevaba mucho tiempo construirlos se nos ocurrió montar un tablero de circuito impreso por el que discurrieran los cables, para así montar el ordenador. Así se podían fabricar ordenadores Apple One en unas cuantas horas, en vez de las cuarenta u ochenta de antes. Yo vendí mi furgoneta* —precisa tras unos instantes— *y Steve Wozniak vendió su calculadora, y con el dinero obtenido compramos los componentes para realizar ordenadores para nuestros amigos y se los vendimos. Para recuperar la furgoneta y la calculadora decidimos conectar con tiendas de ordenadores e intentar venderle nuestro tablero. Conectamos con una de ellas y el gerente me dijo: "Mira te compro cincuenta unidades." "¡Fenomenal!" respondí. "Pero los quiero montados", me contestó. Esto no se nos había ocurrido, así que le dimos vueltas y pensamos: ¿Por qué no probarlo?*

Steve toma un vaso con agua y después de dar un leve sorbo, continua.

—*Me pasé los días siguientes intentando conectar con distribuidores de componentes electrónicos. En realidad, no sabíamos dónde nos metíamos. Les dije los componentes que necesitábamos y decidimos comprar cien lotes de componentes, montar cincuenta ordenadores y vendérselos a la tienda informática al doble que nos había costado montarlos, y así sufragar el costo de los cien con el fin de quedarnos con el beneficio de los cincuenta pendientes de vender. Logramos convencer a los proveedores de componentes electrónicos para que nos los vendieran a crédito con treinta días de pago. Nos dijeron, "firmad aquí" y así hicimos. Teníamos pues treinta días para pagarles. Adquirimos los componentes, montamos los ordenadores, y vendimos a la tienda de informática los cincuenta que nos había solicitado. Nos pagó, y con ello conseguimos pagar a nuestros proveedores a los veinte nueve días. El negocio estaba en marcha.*

Tras otra ligera pausa, precisa:

—*Como el beneficio real eran los cincuenta ordenadores que habíamos hecho de más, teníamos necesidad de convertirlos en dinero. Para ello conectamos con tiendas de informática de todo el país, y así nos fuimos introduciendo en el negocio.*

Entrevistador: —La tercera persona clave en la creación de Apple fue un ex ejecutivo de Intel, Mike Makkula ¿Cómo se unió al proyecto?

—Estábamos diseñando el Apple Two, con el que nos habíamos marcado unas metas mucho más ambiciosas —responde Jobs—. *Steve Wozniak quería añadir gráficos a color, y por mi parte la meta soñada era crear el primer ordenador personal listo para usarse por cualquiera, sin necesidad de entender de hardware. Combinando ambas metas concebimos el producto. Ya teníamos todo preparado para ponerlo en marcha, pero necesitábamos dinero para conseguirlo. Así que salí a buscar inversores que pusieran capital riesgo, y contacté con uno que cuando me conoció dijo que yo tenía aspecto de renegado de la raza humana. Decidió que no estaba dispuesto a invertir en nosotros, pero nos recomendó a algunos otros inversores, entre ellos a Mike Markkula. Así que llamé a éste por teléfono y se pasó por el garaje a vernos. Congeniamos muy bien. Mike nos dijo que estaba dispuesto a invertir pasadas unas semanas. Pero entonces le dije: "No queremos tu dinero, sino a ti". Y convencimos a Mike de que se embarcara con nosotros en calidad de socio paritario. Y los tres nos pusimos en marcha. Cogimos el diseño casi finalizado del Apple Two y dispusimos la fábrica para su producción, y anunciamos su salida para el mercado unos meses después en la Feria de Informática de la Costa Oeste.*

Entrevistador: —¿Y cómo fue?

—Genial. La Feria de Informática de la Costa Oeste era de poca monta entonces, pero para nosotros era algo grandioso. Montamos un stand fantástico allí, y teníamos un proyector de televisor donde mostrábamos el Apple Two y sus gráficos, que a día de hoy pueden parecer muy rudimentarios, pero que en ese momento eran lo más avanzado que ofrecía cualquier ordenador personal. Y lo que recuerdo es que fuimos los protagonistas de la Feria, y muchos comerciantes y distribuidores comenzaron a hacer cola, y así despegamos.

Entrevistador: —¿Qué edad tenía usted entonces?

—Veintiún años.

Entrevistador: —Veintiún años y ya tenía un éxito arrollador, que había conseguido de forma improvisada porque no había recibido formación específica en este campo ¿Cómo aprendió a dirigir una empresa?

—¿Sabe?... —Steve se queda reflexionando unos momentos— *A lo largo de los años en el negocio me di cuenta de algo: que siempre que preguntaba a la gente por qué se hacía así tal cosa la respuesta, invariablemente, era: "Ah, pues porque se hace así". Entonces entendí que en realidad nadie sabe por qué hace lo que hace; nadie se plantea a fondo las cosas en el contexto empresarial. Eso descubrí. Le pondré un ejemplo* — hace otra pequeña pausa para después continuar— *Cuando montábamos los ordenadores Apple One en el garaje sabíamos exactamente lo que costaba cada unidad. Cuando pasamos*

a la producción en fábrica, por la época del Apple Two, los contables partían de un costo estándar. Es decir, fijaban el mismo por estimación y al final del trimestre se ajustaba el precio a las variaciones de costos. Yo no paraba de preguntar por qué se hacía así y me respondían, una y otra vez, que siempre se había hecho así. Y tras varios meses indagando descubrí que la razón por la que se hacía de esta forma es porque no se disponía de mecanismos para calcular el coste real. Voy a explicarme.

Steve se pasa la mano por la barbilla en tranquila reflexión.

—*Primero se hace una hipótesis* —continúa—*, y después se ajusta al final del trimestre. Así que no se conoce el coste real porque los sistemas de información no son lo bastante buenos, pero nadie me lo explicaba de esta forma. Por eso, cuando diseñamos una fábrica automatizada para los Macintosh, logramos librarnos de muchas de esas ideas anticuadas y conocer con exactitud el coste de los productos al instante. En definitiva, en las empresas muchas cosas funcionan en base a lo que yo llamo "creencias heredadas". O sea, se hacen de tal modo porque así se hicieron ayer, y el día anterior… Eso significa que, si uno se molesta en hacer muchas preguntas y en plantearse las cosas, sin esforzarse, se puede aprender el negocio bastante rápido. No es algo que cueste tanto. No hace falta ser un genio.*

Entrevistador: —Bien, cuando entró en contacto con los ordenadores por primera vez, cuando trabajaba en el modelo HP100, nos ha comentado que creaba programas ¿Qué tipo de programas y para qué servían?

—*Lo que hacíamos con ellos…* —Steve se queda reflexionando unos instantes para después rectificar lo que iba a expresar— *Mejor le pondré un ejemplo sencillo. Cuando estábamos diseñando nuestra caja azul creamos un montón de programas para ayudarnos a diseñarla. Programas que nos hacían gran parte del trabajo sucio, como calcular las frecuencias maestras con sus divisores, o para obtener otras frecuencias y cosas así. Nos valimos bastante del ordenador para calcular el margen de error que podíamos tener en las frecuencias y cuánto podría tolerarse. Así que los usábamos en el trabajo, pero lo más importante era que no se trataba de usarlo para asuntos prácticos, sino que fueran un reflejo del proceso mental y que nos enseñaran a pensar… Creo que todo el mundo en este país debería aprender a programar ordenadores. Debería de aprender un lenguaje de programación porque te enseña a pensar. Es como ir a la facultad de derecho; no creo que cualquiera deba ser abogado, pero saber derecho nos resultaría útil a todos porque te enseña a pensar de cierta manera. Así que yo veo la informática como un arte liberal, al que todo el mundo debería dedicar un año de su vida para aprender.*

Entrevistador: —Ya, pero yo aprendí APL y es una de las razones por la

que voy por la vida dando tumbos.

—*Pero si hecha la vista atrás* —responde Steve— *¿lo considera o no una experiencia enriquecedora que le ayuda a pensar de un modo distinto?*

Entrevistador: —Pues no, no creo eso especialmente.

—*Vale.*

Entrevistador: —Como decíamos, obviamente, el Apple Two tuvo un éxito tremendo.

—*Y la empresa* —confirma Jobs— *subió como la espuma*.

Entrevistador: —Efectivamente, la subieron a bolsa y ustedes se hicieron muy ricos. ¿Qué siente uno al hacerse rico?

—*Es muy interesante* —responde Steve— *Mire, me valoraban en más de un millón de dólares cuando tenía veintitrés años; más de diez millones cuando tenía veinticuatro, y más de cien millones cuando tenía veinticinco, y no le di la mayor importancia. Porque nunca me dediqué a esto por dinero… Creo que el dinero es algo maravilloso porque te permite hacer cosas; te permite invertir en ideas que a corto plazo no reportan beneficios, y cosas así. Pero, sobre todo, en ese momento de mi vida, el dinero no era lo más importante. Lo que más me importaba era la empresa, la gente, los productos que fabricábamos y las posibilidades que iban a ofrecer a los usuarios. Vamos, que no me paraba mucho a pensar en lo del dinero. De hecho, nunca se me ocurrió vender acciones. Estaba convencido de que la empresa iría muy bien a largo plazo.*

Entrevistador: —Algo decisivo para la creación del ordenador personal fue el trabajo pionero que se estaba llevando a cabo en el centro de investigación de Palo Alto de Xerox. Centro que usted visitó por primera vez en 1979.

-—*Así es. Había por entonces tres o cuatro personas que no paraban de darme la lata con que moviera el culo y fuera a conocer Xerox para ver lo que estaban haciendo allí. Al final les hice caso y fui. Fueron muy amables y me mostraron en lo que estaba trabajando. Concretamente me enseñaron tres proyectos. Pero quedé tan deslumbrado por el primero que no llegué a ver los otros dos. Una de las cosas que me mostraron fue la programación orientada al objeto, pero ni siquiera alcancé a verlo. Otro proyecto que me mostraron fue un sistema computacional en red, pero tampoco pude asimilarlo por lo deslumbrado que me había quedado con lo primero que me habían enseñado. Era la Interfax gráfica de usuario. Me pareció lo mejor que había visto en mi vida. Recuerdo que aún tenía muchos fallos pues lo que me enseñaron aún estaba inacabado. A pesar de ello tenían el germen de la idea, lo habían hecho muy bien. Y en apenas diez minutos me quedó patente que todos los*

ordenadores funcionarían así algún día. Era evidente. Estaba por ver cuantos años harían falta y quien se llevaría el gato al agua.

Entrevistador: —Después usted repitió visita a Xerox acompañado de otras personas.

—*Sí*

Entrevistador: —¿Qué paso en aquella segunda ocasión? ¿Le hicieron esperar lo suyo?

—*No.*

Entrevistador: —Pues una responsable de Xerox me dijo otra cosa.

—*¿A qué se refiere?*

Entrevistador: —La responsable de Xerox que dirigió su visita cuando volvieron en grupo, me dijo que estuvo negándose durante tres horas a enseñarles ciertas cosas, y que les estuvieron llevando por otros departamentos, mientras ella seguía negándose a mostrarles nada más.

—*Ah, ¿se refiere a que eran reacios a hacernos la demo?*

Entrevistador: —Sí

—*Vale, pues ni idea* —responde Jobs encogiendo los hombros— *No lo recuerdo, creí que hablaba de otra cosa. Pero sí, nos lo mostraron, y menos mal, porque aquella tecnología fue un fracaso total en Xerox.*

Entrevistador: —¿Por qué?

—*Muy sencillo* —contesta Steve—, *de hecho, le di muchas vueltas. Yo creo que lo que ocurrió fue lo mismo que nos pasó a nosotros con John Sculley. Este venía de Pepsi donde cambiaban sus productos como mucho cada diez años, y eso que para ellos sacar un nuevo producto era solamente cambiar el tamaño de la botella. Si uno era encargado de producción no podía influir gran cosa en el curso de la compañía*.

Entrevistador: —¿Quiénes fueron entonces los responsables del éxito de Pepsi?

—*Los comerciales y encargados de marketing. Eran ellos los que ascendían y por tanto dirigían la empresa…Pues bien, puede que a Pepsi le funcionara, y lo mismo puede ocurrir en las empresas tecnológicas que monopolizan el mercado como IBM y Xerox. En ellas, a los encargados de producción se les apartan del proceso de toma de decisiones, y las empresas se olvidan de fabricar buenos productos con los que consiguieron monopolizar los mercados. La gente con sensibilidad e ingenio que en su día crearon los productos de calidad, que hicieron grandes a sus compañías, son*

anuladas y sustituidas por las de venta y marketing, las cuales no son capaces de entender la diferencia entre un buen o un mal producto, y tienden a intentar repetir el éxito obtenido, pero sin innovarse. Cuando una empresa monopoliza un mercado deja de tener éxito. Así ocurrió en Xerox también. Los del centro de investigación solían llamar a los directivos cabezas de tóner, porque no tenían ni idea de lo que les mostraban. Digamos que los directivos no tenían ni la más remota idea de las posibilidades de un ordenador, así que fracasaron, aun teniendo todas las papeletas para triunfar en el sector informático. Xerox podía haber dominado el mercado informático hoy día y podía haber multiplicado por diez su tamaño. Debería haber sido una IBM. Pero, en fin, es agua pasada y ya da igual.

Entrevistador: —Ha mencionado a IBM. Cuándo IBM decidió introducirse en el mercado de los ordenadores personales, ¿intimidó a Apple?

—Desde luego… Es decir, por un lado, estaba Apple, una empresa valorada en mil millones de dólares, y por otro IBM, por entonces valorada en unos treinta mil millones de dólares. Claro que nos asustó, no era para menos. Aunque cometimos un error garrafal. El primer producto que sacó IBM era realmente pésimo, y nosotros cometimos el error de no darnos cuenta de que había mucha gente interesada en ayudar a IBM en mejorar su producto. Por eso, si hubiera dependido exclusivamente de IBM habrían fracasado. Pero IBM partía de un planteamiento muy acertado, contar con otra mucha gente interesada en su éxito. Eso le salvó al final.

Entrevistador: —Usted volvió de su visita a Xerox con una idea. ¿Cómo la puso en práctica?

—De la siguiente forma. Reuní a nuestros mejores empleados y les puse a trabajar en ello. Surgieron muy fuertes discusiones pues no concebían lo que era un ratón. De hecho, recuerdo una discusión a gritos donde afirmaban que nos llevaría cinco años diseñarlo y que cada uno nos costaría trescientos dólares. Al final me harté de la discusión, me puse a buscar y finalmente encontré una empresa que me pareció adecuada. Les pedí que nos diseñara un ratón, y en noventa días tenía uno cuya producción nos salía por quince pavos y de una fiabilidad increíble. Me di cuenta de que en cierto modo Apple no contaba con gente con la capacidad de entender la idea que me proponía en muchos de sus sentidos. Un grupo reducido sí la captaba, pero el equipo en general, en su mayoría procedente de HP, no tenía la más remota idea.

Entrevistador: —Ahí entra en juego el problema de la profesionalidad, que tiene su lado bueno y su lado malo, ¿no?

—Pues no, no es que tenga un lado bueno o malo, es que la gente se confunde. Las empresas se confunden... Cuando empiezan a crecer lo que quieren repetir es su éxito inicial. Muchas piensan: bien, hay una fórmula

mágica en la manera en que hemos logrado el éxito, e intentan institucionalizar la manera de proceder en todos los ámbitos de la empresa. Y muy pronto la gente empieza a no distinguir el proceso de producción del producto final. Y eso supuso a la larga, por ejemplo, la perdición para IBM. IBM cuenta con los mejores fabricantes del mundo, pero olvidaron pensar en el producto final. Y también es un poco lo que pasó en Apple. Teníamos a mucha gente estupenda gestionando la fabricación, pero no sabían nada del producto que fabricaban. Y a lo largo de mi carrera profesional he ido descubriendo que los mejores profesionales son los que de verdad entienden la esencia del producto. Y es una lata dirigirlos, pero uno hace de tripas corazón porque son buenísimos con el producto final. Sufrimos en cierta medida ese problema en Apple. Y ese mismo problema nos llevó a diseñar el ordenador Lisa, que tuvo sus momentos. En cierto modo era un ordenador muy adelantado a su tiempo, pero no se comprendió bien el contenido fundamental del producto. Para nuestros empleados procedentes de HP les parecía normal que costara diez mil dólares la unidad, pero para nuestro mercado eso era totalmente inviable. Por ello fue un fracaso.

Entrevistador: —John Sculley y usted se enfrentaron por el liderazgo de la empresa.

—*Totalmente, y perdí. Así es.*

Entrevistador: —¿Qué provocó ese enfrentamiento?

—*Yo estaba convencido que la producción de los ordenadores Lisa iba a acarrearnos serios problemas. Opinaba que iba por muy mal camino, como acabo de explicar… Pero no logré convencer a suficientes altos cargos de Apple de que ese era el caso. Fracasé en mi intento. Estuve obsesionado con el tema durante unos meses, y pensé que, si no hacíamos algo al respecto, ya que el Apple Two estaba perdiendo fuelle, Apple podría dejar de existir. Así que formé un pequeño equipo al que encomendé el Macintosh, y nos embarcamos en una especie de misión divina para salvar a Apple. A nadie más se lo parecía, pero al final teníamos razón. Y conforme fuimos desarrollando el Macintosh me fue quedando claro que este significaba una forma de reinventar Apple. Lo cambiamos todo. Entre otras, cambiamos la forma de fabricar los ordenadores. Para ello visité unas ochenta fábricas automatizadas en Japón, y montamos la primera fábrica automatizada de ordenadores del mundo aquí en California. Empezamos a diseñar el producto pensando en venderlo por mil dólares, pero no pudimos. Lo llamamos Macintosh y podríamos haberlo vendido a dos mil dólares, pero, finalmente, lo sacamos a dos mil quinientos. Dedicamos cuatro años de nuestra vida exclusivamente a eso, a fabricar el producto y montar la fábrica especializada. Adoptamos una estrategia de marketing totalmente novedosa, y creo que dio muy buenos resultados.*

Entrevistador: —Usted fue quien motivó al equipo. Tuvo que guiarles. Hemos entrevistado a muchas personas del equipo que creó el Macintosh y todos atribuyen su éxito al entusiasmo que usted le puso, a su visión de futuro. ¿Qué prioridades estableció? ¿Que considera importante a la hora de crear un producto?

—*Una de las cosas que más perjudicó a Apple después de mi partida fue que John Sculley contrajo una enfermedad muy grave. Una enfermedad que he visto contraer a más gente. La enfermedad de pensar que con tener una buena idea se tiene el noventa por ciento del trabajo, y que basta con decir a los demás "aquí tenéis una idea fantástica" para que la hagan realidad. Y el problema es que requiere un tremendo conocimiento del oficio hacer de una buena idea un buen producto, y conforme uno va desarrollando una buena idea esta va cambiando y creciendo. Nunca termina materializándose como se concibió, porque uno va aprendiendo a entrar en los detalles, aunque también va teniendo que sacrificar cosas importantes en pos del resultado final.*

Steve hace una pausa y vuelve a dar un ligero sorbo al vaso de agua, antes de continuar.

—*Cada día en ese proceso descubres algo nuevo, sea un nuevo problema o una nueva oportunidad de hacer que todo encaje de una forma distinta. Y en ese proceso está la magia.*

De nuevo realiza una pausa buscando en su memoria.

—*Mira, te voy a poner un ejemplo. Cuando yo era pequeño, un vecino al que le cortaba el césped y me pagaba un poco por ello, me pidió un día que le acompañara a su garaje porque quería enseñarme algo. Cuando llegamos allí sacó un viejo y polvoriento pulidor de piedras. Estaba compuesto por un motor, una lata de café y una cinta en medio. Salimos al patio y cogimos unas piedras; piedras corrientes y feas. Las metimos en la lata junto con un poco de líquido y de arenilla. Cerramos la lata, y encendió el motor. "Vuelve mañana", me dijo. La lata metía mucho ruido con el golpeteo de las piedras. Cuando regresé al día siguiente y abrimos la lata sacamos unas piedras preciosas y totalmente pulidas. Las mismas piedras comunes que habíamos metido, al friccionar unas con las otras y tras tanto ruido, salieron como preciosas piedras pulidas* —y continua— *Siempre lo he tenido en mente como metáfora de un equipo que trabaja unido en algo que les apasiona. Es gracias a ese equipo de gente con talento que al chocar unos con otros, y discutir y pelearse a veces armando jaleo al trabajar juntos, se pulen entre sí; pulen las ideas y, como resultado, se obtiene estas piedras tan bonitas. A la gente le gustan los símbolos, y yo soy el símbolo de ciertas cosas, pero el Macintosh fue un trabajo en equipo.*

Entrevistador: —Pero los que trabajaron con usted en el Mac son también

personas que ahora dicen que ya no tendrían la energía suficiente para trabajar con usted.

—*Así es. Pero si habla con mucha de la gente del equipo del Mac le dirán que fue donde más se dejaron la piel. Algunos le contarán que fue la época más feliz de sus vidas, pero todos coincidirán que fue una de las experiencias más intensas y queridas por las que han pasado*.

Entrevistador: —Sí, eso dijeron. Pero ¿qué significa cuando le dice a alguien que su trabajo es una mierda?

—*Normalmente significa que su trabajo es una mierda. Aunque a veces significa que yo creo que su trabajo es una mierda, pero me equivoco. Por lo general, quiere decir que su trabajo está lejos de tener suficiente calidad*.

Entrevistador: —Conozco a alguien que comenta que cuando usted dice que su trabajo es una mierda, lo que realmente quiere decir es que no lo entiende ¿Podrías explicárnoslo?

—*No, normalmente no me refiero a eso. Cuando uno da con gente verdaderamente buena, ellas lo saben. No hay que subirle el ego a nadie. Lo que importa es el trabajo. Lo más importante que puedes hacer por alguien que es verdaderamente bueno, y con quien vas a contar, es hacerle ver cuando su trabajo no está a la altura. Yo siempre he abordado estas situaciones de manera muy directa. Y creo que, si habla usted con alguien que haya trabajado conmigo, a los buenos de verdad, les ha parecido muy beneficioso… Otros lo han detestado. Pero también soy una persona a la que le da igual tener o no razón, solo me importa el éxito. De modo que dará con mucha gente que le dirá que soy muy terco, pero si me presentan pruebas de lo contrario, cinco minutos después he cambiado completamente de opinión; porque yo soy así, no me importa equivocarme, y lo reconozco con frecuencia. Lo que me importa es que hagamos lo correcto.*

Entrevistador: —Tras serios desacuerdos con el consejero delegado de Apple, John Sculley, usted dejó la compañía en 1985. Hablemos de su marcha de Apple.

—*Fue muy dolorosa. Ni siquiera sé si quiero hablar de ello… ¿Qué puedo decir? Contraté a la persona equivocada. Él destruyó todo por lo que había trabajado durante diez años, empezando por mí. Pero eso no fue lo más triste. Habría dejado Apple con mucho gusto si se hubiera convertido en lo que yo quería. Básicamente John se montó en una nave espacial a punto de abandonar la plataforma de lanzamiento, cosa que hizo. Pero se le subió a la cabeza… Pensó que él había construido la nave. Luego, digamos que cambió la trayectoria de modo que era inevitable que se estrellara contra la tierra.*

Entrevistador: —Entonces comenzaron sus enfrentamientos con John

Sculley.

—En 1984 el mercado entró en recesión y Apple estaba descabezada al tener muchos directores de áreas diferentes. El consejo estaba muy insatisfecho, y John Sculley veía peligrar su cargo. Alguien me había dicho de él que había llegado a presidente de Pepsi debido a su gran capacidad para sobrevivir, y efectivamente tenía razón. John decidió que un buen candidato para señalar como la raíz de todos esos problemas sería yo. Así que surgió el conflicto entre ambos. El estableció una relación muy estrecha con la Junta Directiva, y le creyeron. Así fue como sucedió.

Entrevistador: —Tenían pues planteamientos opuestos con respecto a la empresa.

—Claramente. Pero no tanto planteamientos opuestos, pues dudo que John tuviera alguno.

Entrevistador: —Lo que quería preguntarle, es ¿qué planes tenía usted que en este caso no prevalecieron?

—No se trataba de un problema de planes, sino de ejecución. En el sentido de que yo opinaba que Apple necesitaba un liderazgo mucho más enérgico que unificase a las distintas facciones que habíamos creado al organizarnos en secciones. Creía que el Macintosh era el futuro de Apple, que debíamos restringir drásticamente los gastos de Apple Two. Que debíamos invertir fuertemente en el área del Macintosh. Y los planes de John eran seguir siendo el consejero delegado, y cualquier cosa que le ayudara a conseguirlo le parecía bien.

La mirada de Steve se pierde con un ligero tono de melancolía antes de continuar.

—Así que, en mi opinión, Apple estaba paralizada a principios de 1985... Yo no estaba capacitado por entonces para dirigir la empresa en general. Tenía treinta años, y no tenía suficiente experiencia como para dirigir una empresa valorada en dos mil millones de dólares. Y, lamentablemente, John tampoco. Pero, en fin, se me comunicó de una manera inequívoca que no había trabajo para mí allí. Aquello fue muy trágico. Habría sido mucho más inteligente que Apple me hubiera dejado trabajar en el siguiente proyecto. Me ofrecí voluntario, y les propuse montar una unidad de investigación. Les dije, “dadme unos cuantos millones de dólares al año, y contrataremos gente estupenda, y crearemos la próxima genialidad”. Pero me respondieron que no era posible. Así que me quitaron mi despacho…Me voy a emocionar si seguimos hablando de esto. Pero, en fin, eso es lo de menos, yo sólo soy uno más en la empresa. Lo lamentable es que en los siguientes años los valores de Apple serían sistemáticamente destruidos.

Entrevistador: —¿Que piensa sobre la situación actual de Apple?

—Apple está agonizando. Sufre la agonía de una muerte dolorosa. Va camino de su extinción. Y ello se debe a que, cuando salí de Apple, llevábamos una ventaja de diez a uno a las demás empresas del sector; el Macintosh iba diez años por delante. Vimos como a Microsoft le costó diez años ponerse al día. La razón por la que pudieron ponerse al mismo nivel fue que Apple no avanzó. Se han gastado probablemente unos cinco mil millones de dólares en I+D. ¿Y que han logrado? No lo sé. Lo que ocurrió fue que, de algún modo, las iniciativas para crear nuevos productos en la empresa desaparecieron. Por eso lo que ha pasado con Apple es que se ha quedado atrás en muchos aspectos. Sin duda en cuota de mercado, y lo que es más importante, su imagen se ha visto mermada por Microsoft. De modo que ahora lo que tienen es una base de clientes que no crece, sino que disminuye, aunque aún les proveerá de buenos ingresos durante varios años, si bien va cuesta abajo irremediablemente. Es una lástima, y no creo que la tendencia sea reversible a estas alturas.

Entrevistador: —Tampoco lo creo yo. ¿Y qué me dice de Microsoft? Está arrasando actualmente.

—Cierto. Microsoft se ha puesto en órbita gracias al impulso y apoyo de IBM. Sé que Bill se disgustaría si me oyera decir esto, pero es cierto. Aunque dicho sea en honor de Bill y Microsoft, aprovecharon esa fantástica oportunidad para abrir nuevas puertas a su empresa. La mayoría no lo recordará, pero hasta 1984, cuando nosotros estábamos con el Mac, Microsoft no estuvo en el mercado de las aplicaciones. Ese sector lo dominaba Lotus. Microsoft se la jugó al empezar a crear programas y aplicaciones para el Mac, y sacaron unas aplicaciones malísimas inicialmente.

Steves sonríe consciente de la opinión que Bill Gates tendría al respecto de esta afirmación, y continúa.

—Pero siguieron insistiendo y fueron mejorándolas, y al final acabaron por dominar el mercado de las aplicaciones para el Mac, y se valieron del trampolín de Windows para introducirse en el mercado de los ordenadores personales con esas mismas aplicaciones, y ahora dominan ese mercado. Yo diría que tienen dos características. Son muy oportunistas, y no lo digo en el sentido negativo; y, en segundo lugar, muy perseverantes, como los japoneses. Eso sí, llegaron tan lejos gracias a sus ingresos procedentes de sus acuerdos con IBM. Lo aprovecharon al máximo y les reconozco el mérito. El único problema de ellos es que no tienen nada de gusto. En cualquier caso, el éxito de Microsoft no me genera ningún problema, lo que me entristece es que diseñan productos sin alma, de tercera categoría, sin ningún espíritu educativo.

Entrevistador: —¿Cómo ve el futuro de la informática dentro de diez años?

—Pues verá, yo creo que en internet y en la red se están produciendo dos cosas muy interesantes en el mundo de la programación e informática. Por un lado, la programación orientada a objetos, y por otra la red. Internet es algo apasionante porque supone haber cumplido nuestro sueño de que el ordenador no se limitara solo a un dispositivo para hacer cálculos. Si no que se metamorfoseara en un dispositivo para la comunicación. Y con internet está ocurriendo al fin. Y en segundo lugar, es fascinante que no sea propiedad de Microsoft, porque así se está produciendo mucha innovación.

Steve hace un silencio reflexivo, y después prosigue.

—Por eso creo que internet va a repercutir profundamente en la sociedad. Como sabe, en Estados Unidos se vende un quince por ciento de ventas de bienes y servicios por medio de catálogos o por televisión. Pues eso se va a trasladar a internet, e incluso aumentará ese porcentaje. Esto significa miles de millones de dólares. Internet se puede entender como el canal de venta directa al cliente por excelencia. Otra forma de verlo es que la empresa más pequeña del mundo podrá proyectarse en la red como cualquier empresa grande. Así pues, creo que internet dentro de diez años, cuando echemos la vista atrás, va a ser la tecnología que marque la nueva época. Va a representar un momento determinante para la informática, y creo que va ser un fenómeno de enorme repercusión.

Entrevistador: —¿Y están ustedes hoy en NEXT creando Software para ello?

—Desde luego, como todo el mundo; pero olvídese de nosotros. Como sector, internet va abrir nuevas puertas al mundo informático… Es maravilloso el tiempo que nos ha tocado vivir.

Entrevistador: —Cambiando de tema ¿Qué cosas le mueven, y qué cosas le apasionan?

—Leí un artículo de muy joven en una revista donde se medía la eficacia locomotora de diversas especies animales del planeta. Ya sabe… los osos, los chimpancés, los delfines, los mapaches, las aves y los peces. La cuestión era cuantas kilocalorías consumían para desplazarse un kilómetro. Entre todos ellos también se media a los humanos. Con diferencia el cóndor salía ganador. Era el más eficiente. Pues bien, el hombre, la joya de la creación, aparecía en un puesto algo decepcionante pasado el primer tercio de la clasificación. Ahora bien, alguien de la revista había tenido la brillante idea de medir al hombre en bicicleta, y entonces ganaba con creces al cóndor. Fulminaba el ranquin. Recuerdo que esto me impactó y se me quedó grabado. Comprendí que los humanos creamos herramientas las cuales son capaces de

aumentar de forma espectacular nuestras habilidades innatas. Y por eso, en los primeros tiempos de Apple, hicimos un anuncio explicando que el ordenador personal era la bicicleta del pensamiento, y creo en ello firmemente. De todos los inventos humanos el ordenador terminará estando el primero de la lista cuando pase el tiempo y miremos atrás. Es la herramienta más asombrosa que hayamos inventado jamás. Y me siento muy afortunado de estar justo en el lugar adecuado, en Silicon Valley, y en el momento histórico oportuno. Y creo que aún estamos al inicio de todo esto.

Entrevistador: —¿Cómo saber cuál es la dirección adecuada para esta nueva herramienta?

—*Verá, en última instancia, se trata de una cuestión de gusto. Se trata de empaparte de las mejores cosas que ha hecho la humanidad e intentar incorporarlas a lo que haces. Picasso solía decir que los buenos artistas copian, pero los genios roban. A nosotros nunca nos ha dado vergüenza robar buenas ideas. Creo que en parte lo que ha hecho que el Macintosh sea un producto excepcional es que han trabajado en su desarrollo músicos, poetas, pintores, zoólogos e historiadores, que además, casualmente, eran los mejores informáticos del mundo. Sin la informática toda esta gente se habría dedicado a hacer otras cosas increíbles en la vida. Así que entre todos se le ha aportado al Macintosh un aire de producto que fomenta la trasmisión de conocimientos.*

Entrevistador: —Una de las preguntas obligadas es ¿se considera un hipee o un friki?

—*Si tuviera que escoger* —responde Jobs tras pensarlo unos instantes— *diría que soy un hipee.*

Entrevistador: —¿Sí?

—*Sí*

Entrevistador: —Vale, ha tardado casi treinta segundos en responder.

—*Toda la gente con quien trabajo entra en la misma categoría también.*

Entrevistador: —¿Y eso por qué? ¿Busca usted que sean hipees o estos se sienten atraídos por usted?

—*Bueno, pregúntese que es un hipee. Es un término antiguo con muchas connotaciones. Yo alcancé la mayoría de edad a final de los setenta, en plenitud de ese movimiento; así que lo viví de cerca. Y, en mi opinión, lo que desencadenó fue la conciencia de que había algo más en la vida que lo que teníamos ante nuestros ojos. Que la vida no se limitaba a tener un trabajo, una familia, dos coches en el garaje y una carrera profesional. Había algo más. La vida no era lo que veían hacer a sus padres; y claro, la tendencia general se fue al otro extremo y la cosa se desmadró. Pero surgió el germen*

de algo, y es este germen el que hace que la gente quiera hacerse poeta en vez de banquero, y a mí me parece algo maravilloso. Y creo que ese mismo espíritu puede trasladarse a los productos, y la gente en ellos pueda percibir dicho espíritu.

***

En 1996, un año después de esta entrevista, Steve Jobs vendió Nest a Apple. Luego tomó el control de su antigua compañía, que estaba a tres meses de la quiebra, consiguiendo el renacimiento sin precedentes de una corporación en Estados Unidos, y con innovadores productos como IMac, IPod, ITunes, IPad y Apple Store, convirtió a Apple en la empresa más valiosa de América.

Puede descargarse la entrevista en YouTube, en el link:

https://www.youtube.com/watch?v=riPPBjXZkSQ